HEC

HOMMES ET COMMERCE

LA REVUE D'HEC ALUMNI EST AUSSI DISPONIBLE EN LIGNE, WWW.HECALUMNI.FR – # 364 – JANVIER-FÉVRIER 2015 - 20 EUROS - ISS N 0223-5846

CONSOMMATEUR 2.0

MERCURE HEC 2014

LA RÉVOLUTION COLLABORATIVE

SURVIVRE DANS UN GRAND GROUPE APRÈS 40 ANS: MODE D'EMPLOI

SURVIVRE DANS UN GRAND GROUPE APRÈS 40 ANS : MODE D'EMPLOI

La roche Tarpéienne est proche du Capitole : après 40 ans, alors que les carrières sont censées connaître leur apogée, les salariés commencent à entrer dans la catégorie "seniors". Pourquoi un tel paradoxe ? Comment les cadres et les RH des grands groupes le gèrent-ils ? Enquête.

© Christopher Holm-Hansen/NounProject

LA STRATÉGIE DE LA MOBILITÉ

Le pitch : privilégier une multitude d'expériences, transversales et opérationnelles, dans divers métiers et pays du groupe.
L'avantage : posséder une large palette de compétences et multiplier ses connexions au sein de l'entreprise.
L'inconvénient : "Jack of all trades, master of none"? Mal organisés, les passages éclair successifs à différents postes tiennent plus du mouvement brownien que d'un véritable apprentissage.

La quarantaine ? Le bel âge ! Celui où les carrières arrivent à maturité, permettant souvent aux diplômés des grandes écoles d'accéder aux postes-clés des grands groupes. En théorie du moins. Pas pour tous. Car certains freins, certaines frustrations se font aussi sentir après 40 ans. L'arithmétique est implacable : au sommet des entreprises, il y a beaucoup d'appelés et très peu d'élus. Nombre de cadres talentueux, qui n'ont en rien démérité, peuvent commencer à avoir l'impression de plafonner, voire sentir leurs postes menacés dans le contexte économique actuel. Nous avons voulu donner la parole à plusieurs de ces quadras d'entreprises du CAC 40, du SBF 120 ou de grands groupes internationaux. Ils ont témoigné anonymement (leurs prénoms ont été modifiés), afin de pouvoir s'exprimer librement sur leur expérience, partager avec nous leurs déceptions, leurs réussites et leurs trucs pour "survivre", ou encore pour s'épanouir au sein d'un grand groupe. Avec, en contrepoint, l'éclairage et les conseils de responsables RH et de recruteurs sur les meilleures manières de rester motivé dans sa deuxième partie de carrière.

"LES RH S'OCCUPENT DES MOINS DE 30 ANS ET DES PLUS DE 55 ANS, MAIS DANS LA TRANCHE INTERMÉDIAIRE, C'EST CHACUN POUR SOI ET DIEU POUR TOUS !"

MALAISE CHEZ LES QUADRAS ?

La désillusion est perceptible chez un certain nombre de quadras de grandes entreprises. Plusieurs d'entre eux évoquent leur lassitude à devoir consacrer une énergie infinie aux problématiques de politique interne. C'est le cas de **Marc, 44 ans,** ancien responsable d'une équipe de corporate finance dans une banque. Il décrit son sentiment d'aliénation et de paralysie, de plus en plus difficile à accepter avec les années : "*Notre organisation matricielle m'obligeait à gérer un écheveau d'interlocuteurs aux attentes et aux demandes contradictoires. Le temps que je perdais à me positionner en vue de la prochaine réorganisation se faisait de plus en plus au détriment de la conduite de mon business. D'autant que nous croulions sous le poids de contraintes réglementaires.*

Être ou ne pas être quadra en entreprise ...
... telle est la question...
... tu me passes l'agrafeuse?

LA STRATÉGIE DE L'EXPERT

Le pitch : développer et cultiver un savoir-faire pointu dans un domaine-clé de son secteur d'activité.
L'avantage : au-delà de 50 ans, les experts sont toujours recherchés, ils peuvent également se positionner comme des passeurs de connaissances.
L'inconvénient : l'expert peut manquer de visibilité, il est en danger si son savoir-faire n'est pas clairement identifié et reconnu.

Je devais demander l'autorisation à une multitude de parties prenantes avant de prendre toute décision." Un comble après plus de vingt ans d'expérience et une carrière sans accroc !
Cette sensation d'entrave, **Patrick, 42 ans,** qui a travaillé cinq ans dans un groupe du secteur immobilier qu'il a finalement quitté, l'a également connue. Il l'explique par un paradoxe : "*Les grands groupes sélectionnent les jeunes recrues sur leur personnalité. Mais par la suite ils leur demandent de rentrer dans un moule. Souvent, vers 40 ans, ça coince, car certains commencent à se rebiffer.*"
Si la rupture entre salarié et entreprise n'est pas consommée, la situation peut alors se dégrader de deux manières différentes selon lui : "*Soit le cadre se retrouve noyé sous le travail. Il fait des journées de quinze heures pour rester dans le coup, ne pas se faire doubler par ses "concurrents" en interne, s'épuise à la tâche. Soit – c'est ce qui m'est arrivé – il subit un phénomène de placardisation larvée : il stagne, sans s'en rendre compte dans un premier temps.*" Et du placard à la porte de sortie, le chemin est court. "*Notre génération a été habituée à la méritocratie, la promotion interne, or elles ne paient plus*, analyse-t-il. *Je pensais qu'un grand groupe offrait une large palette d'opportunités et de jobs, un vaste terrain de développement personnel… Au contraire, on y valorise un parcours, une expertise et on se laisse enfermer dedans.*" S'y ajoute souvent le sentiment d'être lâché par les RH : "*Ils s'occupent des moins de 30 ans et des plus de 55 ans, mais dans la tranche intermédiaire, c'est chacun pour soi et Dieu pour tous !*"

Siân Feuillade (EM.06)

Jean-Michel Garrigues (E.89)

Gilles-Henri Dubouillon (H.83)

Y A-T-IL UN PILOTE AUX RH ?

Ce constat paraît bien sévère, car les grands groupes et leurs RH sont loin d'être indifférents au sort de leurs 40 ans et plus. D'abord, il y a ceux pour qui l'âge n'est pas un problème. Bien au contraire, il est valorisé : "*Nous venons d'embaucher deux personnes de plus de 50 ans à des postes de direction de salon et nous en sommes ravis. Dans nos métiers, il faut avoir un carnet d'adresses fourni et une solide expérience, deux choses qui ne s'acquièrent qu'avec le temps*", souligne **Siân Feuillade (EM.06),** directrice des ressources humaines de Reed Expositions France, filiale de Reed Exhibitions, leader mondial de l'organisation de salons. En effet, l'âge moyen d'un "haut potentiel" varie selon le secteur d'activité, comme le souligne **Jean-Michel Garrigues (E.89),** directeur RH & Développement de B.L.B. Associés (cabinet de gestion des affaires privées de dirigeants d'entreprise) : "*Dans des entreprises à cycle de vie rapide, comme Google, Free ou Orange, on est haut potentiel à 30-35 ans. Mais pour des groupes industriels, tels que PSA, Thalès, Areva ou Saint-Gobain, où il est nécessaire de maî-*

MÊME SI ON N'A PAS ÉTÉ IDENTIFIÉ "HAUT POTENTIEL", ON PEUT ÊTRE RECONNU COMME UN "TALENT" DE VALEUR À 40 ET 50 ANS !

Laurent Zermati (H.00)

Sylvie de Vésinne-Larüe (H.86)

triser des aspects techniques très compliqués, les hauts potentiels ont la quarantaine." **Gilles-Henri Dubouillon (H.83),** DRH du pôle Distribution bâtiment de Saint-Gobain, qui compte plus de soixante-quatre mille salariés dans le monde, confirme : "*40 ans, c'est la moyenne d'âge de nos collaborateurs*, sourit-il. *Parmi les huit mille cadres du pôle Distribution, mille talents sont identifiés : une cinquantaine sont de hauts potentiels, à terme les futurs dirigeants de Saint-Gobain. Parmi les neuf cent cinquante autres talents repérés, il y a pléthore de quadras et de quinquas, qui jouent un rôle-clé dans le management de nos business, en France et à l'étranger. Nous leur donnons un accès facilité aux formations du groupe, notamment à l'école du management de Saint-Gobain. Il serait dramatique de laisser de côté ces managers indispensables à la bonne marche de l'entreprise.*" "*Durant les vingt dernières années, les grands groupes se sont lancés dans une course à l'élite en créant une "caste" spéciale de hauts potentiels, ayant droit à toutes sortes d'avantages (MBA, voiture de fonction, stocks options, gestion de carrière sur mesure), créant une déception chez les autres cadres*, analyse Jean-Michel Garrigues. *Mais aujourd'hui ils en reviennent et prennent en considération l'ensemble de leurs troupes.*" Même si on n'a pas été identifié "haut potentiel", on peut être reconnu comme un "talent" de valeur à 40 et 50 ans !

SOIGNER SON EMPLOYABILITÉ

Quel que soit le degré d'avancement des groupes sur les problématiques des 40 ans et plus, les collaborateurs doivent gérer leur carrière de manière proactive : la promotion attendue ne viendra pas toute seule. "*A 40 ans, quand on est HEC, on ne "monte" plus automatiquement, il faut se prendre en main, et savoir où on va*, explique **Laurent Zermati (H.00),** directeur de la gestion des cadres dirigeants et des cadres stratégiques à La Poste. *Il faut être en position d'acteur, de contributeur, et non pas en mode passif à attendre quelque chose.*" Pour **Sylvie de Vésinne-Larüe (H.86),** associée et présidente de Jouve & Associés,

Jacques Forest

DONNER LES BONNES VITAMINES À SES CADRES

Jacques Forest, chercheur canadien spécialisé en psychologie organisationnelle, a étudié de près les leviers de la motivation au travail. Avec une conclusion : tous ne sont pas aussi bons que d'autres. *"Le plaisir, l'intérêt et la vocation sont positifs : ils créent un cercle vertueux. En revanche, travailler pour satisfaire son ego ou obtenir des récompenses tangibles (primes, augmentations) est nocif et provoque l'épuisement à long terme. Sur ces sujets, il y a une coresponsabilité entre salariés et entreprises. Les collaborateurs doivent identifier et travailler leurs points forts pour développer leur performance au travail. Mais, en contrepartie, les organisations ont la responsabilité de leur offrir un emploi dans lequel ils peuvent exprimer leur potentiel et s'épanouir, en s'appuyant sur les "bonnes motivations" et en réduisant l'impact des mauvaises. Les entreprises doivent notamment s'efforcer de réduire les disparités salariales – l'argent motive peu ou mal – et arrêter de comparer leurs collaborateurs, ce qui est démotivant. En revanche, satisfaire leurs besoins d'autonomie, d'efficacité et d'affiliation sociale en instaurant un bon climat psychologique, en favorisant une saine coopération entre les équipes et en cultivant le sentiment d'appartenance donne d'excellents résultats."* Avis aux DRH…

À 40 ANS, ON EST EN POSITION DE FORCE, ON N'EST PLUS CHOISI, ON CHOISIT !

LA STRATÉGIE DU RÉSEAU

Le pitch : soigner son réseau au sein du groupe mais également en dehors (HEC Alumni) pour cultiver sa visibilité.
L'avantage : un bon réseau peut être un puissant accélérateur de carrière.
L'inconvénient : il faut se soumettre à une véritable discipline pour dégager le temps nécessaire à l'entretien de son réseau.

LES DIPLÔMÉS DE GRANDES ÉCOLES ONT TENDANCE À TROP VIVRE SUR LEURS ACQUIS. IL FAUT RESTER À JOUR DES BEST PRACTICES DE SON MÉTIER, ACTUALISER SES CONNAISSANCES, SUIVRE LES INNOVATIONS DANS SON SECTEUR.

LA STRATÉGIE DE L'ARRIMAGE

Le pitch : repérer un cadre à haut potentiel et devenir son homme de confiance. Si le haut potentiel devient dirigeant, il entraînera ses fidèles dans son sillage.
L'avantage : l'homme arrimé n'a pas besoin d'être le plus qualifié dans son domaine, c'est sa loyauté qui permet sa promotion.
L'inconvénient : c'est un pari… perdu si l'on mise sur la mauvaise personne.

LA STRATÉGIE DU CULOT

Le pitch : se faire remarquer en se portant volontaire pour les missions les plus improbables. La hiérarchie préfère les collaborateurs qui bougent, quitte à faire des erreurs, à ceux qui restent figés dans leur pré carré.
L'avantage : si la mission risquée réussit, c'est le jackpot.
L'inconvénient : cette posture est plus facile à assumer pour un trentenaire que pour un quadra.

cabinet spécialisé dans le recrutement de dirigeants, managers ou experts, il est dangereux de se reposer sur les seules RH pour construire sa carrière : "*Même s'ils ne le disent pas ouvertement, les grands groupes savent que certains de leurs cadres doivent partir évoluer à l'extérieur. C'est le jeu, le mélange des cultures est sain, la mobilité interne-externe ne choque pas les DRH, au contraire. La quarantaine est un âge charnière, un moment-clé pour travailler son employabilité. À 40 ans, on est en position de force, on n'est plus choisi, on choisit ! Il faut sortir de sa zone de confort, risquer d'aller vers d'autres métiers, d'autres fonctions, aller à l'international.*"

"*Gare à la perte de compétences et de légitimité si l'on reste trop longtemps dans un placard trop confortable*", renchérit Marc, qui a souvent observé ce travers chez des collègues plus âgés. **Hubert, 43 ans,** dynamique membre du Comex d'un groupe industriel de taille moyenne, considère que "*les diplômés de grandes écoles ont tendance à trop vivre sur leurs acquis. Il faut rester à jour des best practices de son métier, actualiser ses connaissances – par exemple se tenir parfaitement au courant des nouvelles réglementations si on est DAF –, suivre les innovations dans son secteur. Je veille aussi à rester connecté à la génération Y car ils sont nos concurrents de demain !*"

"*Pour maximiser son employabilité, il vaut mieux, à la quarantaine, se trouver dans un poste où vos réalisations sont concrètes et quantifiables, par exemple être à la tête d'une petite business unit ou avoir mené un projet de transformation majeur*, ajoute Sylvie de Vésinne-Larüe. *Il devient ainsi plus facile de valoriser à l'extérieur votre contribution au sein du groupe. Dans le secteur des cosmétiques, nombre de personnes peuvent écrire dans leur CV qu'elles ont participé au lancement d'un nouveau produit. Mais cela reste trop abstrait pour les recruteurs.*" Il faut parvenir à démontrer que l'on est plus qu'un simple maillon dans une vaste chaîne…

CULTIVER LE BON ÉTAT D'ESPRIT

Si les compétences et le savoir-faire sont déterminants pour entrer dans un grand groupe, les qualités humaines et le faire-savoir le sont tout autant pour pouvoir y rester.

"*Se maintenir dans l'entreprise est moins une question d'âge qu'une question d'état d'esprit personnel, de capacité à comprendre l'organisation, à appréhender ses besoins, ses acteurs*, note Laurent Zermati. *HEC est synonyme d'excellence académique, d'expertise technique portée à son plus haut niveau. Mais l'expertise humaine reste encore à développer chez certains de nos camarades. L'entreprise est une communauté, il faut donc donner envie de travailler avec soi. La question n'est pas tant d'être le roi du contenu que celui de la relation, il faut attirer les autres. Là se joue, à mon avis, la différence entre ceux qui montent vite et ceux qui plafonnent entre 40 et 60 ans.*"

"*Beaucoup de cadres qui regrettent de végéter ont le syndrome scolaire du bon élève qui attend que le professeur les désigne*, ajoute Jean-Michel Garrigues. *Or l'entreprise ne peut pas tout voir, il faut s'en faire remarquer. Parfois au culot. Aujourd'hui, avec les réseaux sociaux, c'est plus facile qu'avant : un collaborateur d'une filiale de l'étranger a la possibilité de sortir du lot en interpellant l'état-major du groupe, mais encore faut-il qu'il le fasse de manière pertinente ! Il ne faut pas non plus négliger tous les réseaux classiques, tels qu'HEC Alumni !*"

Miser sur le facteur humain, c'est aussi soigner la qualité de ses relations de travail, tant avec ses collaborateurs qu'avec son supérieur. Patrick en a fait l'amère expérience : il a longtemps été mentoré par un membre du Comex de son ancien groupe. Celui-ci a d'abord favorisé l'avancée de sa carrière… avant de stopper net son évolution suite à des désaccords.

Conscient de l'écueil, Hubert, très pragmatique, s'arrange pour toujours donner satisfaction à son patron : "*Je prévois systématiquement des "trous" dans mon agenda pour pouvoir me montrer disponible si mon patron a besoin de moi pour une tâche urgente… et importante. Répondre plus souvent "oui" que "non" à son boss est la clef du succès : c'est lui qui favorise l'avancement ou vous recommandera plus tard. Il faut également entretenir de saines relations avec ses collègues et ses subordonnés, ne pas écraser les autres. Se faire des ennemis est compliqué dans la vie professionnelle, surtout dans un grand groupe. Les coups bas reviennent toujours en boomerang !*"

SE MAINTENIR DANS L'ENTREPRISE EST MOINS UNE QUESTION D'ÂGE QU'UNE QUESTION D'ÉTAT D'ESPRIT PERSONNEL, DE CAPACITÉ À COMPRENDRE L'ORGANISATION, À APPRÉHENDER SES BESOINS, SES ACTEURS.

ÊTRE EN ACCORD AVEC SOI

Tous les témoignages concordent : si on n'est pas en adéquation avec ce que le groupe attend de ses cadres au niveau N+1, mieux vaut ne pas se voiler la face. "*Je ne suis pas un politique, un stratège*, reconnaît Marc. *J'ai un tempérament d'opérationnel, j'aime avoir les mains dans le cambouis. Je n'avais plus d'avenir dans mon groupe, je n'avais pas les qualités pour atteindre l'échelon supérieur.*" Il ressent d'ailleurs un immense sentiment de liberté depuis qu'il s'est mis à son compte : "*Il ne faut pas chercher à s'accrocher à tout prix à quelque chose qui ne fonctionne plus.*"

Hubert, malgré sa carrière ascendante, veut aujourd'hui changer de groupe pour cesser d'enchaîner les plans de restructuration : "*Ma responsabilité humaine et morale de membre du Comex est lourde à porter dans le contexte actuel. Nous prenons des décisions graves au niveau humain : nous licencions du personnel, nous nous séparons de filiales pour préserver les intérêts supérieurs du groupe. Je suis devenu un parfait cost killer en l'espace de quelques années, mais ça ne me correspond plus, je recherche des perspectives ayant plus de sens. J'ai envie de laisser une trace, de construire ; c'est plus valorisant. À 40 ans, on veut être plus architecte qu'ouvrier.*"

Tous n'ont pas, comme Marc ou Hubert, le réflexe de questionner leurs désirs profonds. Difficile de prendre du recul quand on est "la tête dans le guidon", surchargé de responsabilités. "*Les cadres qui entretiennent une relation identitaire avec leur travail sont les plus en danger, car ils sont trop impliqués*, analyse Laurent Zermati. *Garder un minimum de détachement vis-à-vis de sa vie professionnelle est indispensable, tout en restant engagé dans ses missions, bien entendu.*"

Plusieurs signaux doivent alerter sur un possible découplage entre le collaborateur et son entreprise : "*Si à 40 ans et plus on est toujours dans la même linéarité de carrière, qu'on n'a pas fait des allers-retours dans des postes opérationnels, à l'étranger, il faut se remettre en question : on est figé dans un parcours, délaissé*, note Jean-Michel Garrigues. *Un coaching, réalisé avec un vrai professionnel, peut*

LA STRATÉGIE DU CONNAIS-TOI TOI-MÊME

Le pitch : faire le point régulièrement, seul ou avec un coach, sur sa trajectoire professionnelle, ses désirs, ses envies.
L'avantage : être capable de réagir rapidement, dès les premiers signes d'essoufflement de sa carrière.
L'inconvénient : se perdre dans les méandres d'un questionnement sans fin et oublier de passer à l'action.

Bonjour, je suis Marie-Pierre, j'ai passé quinze ans dans un gros groupe d'agro-alimentaire et désormais je vais être votre seule et unique collègue...
... comment ça se passe au niveau des tickets-restaurant?

LA STRATÉGIE DE LA SORTIE

Le pitch : savoir quitter à temps un groupe où l'on s'enlise. Voire sortir du système "grand groupe" pour rejoindre une structure plus petite ou même en créer une.
L'avantage : retrouver liberté, sens et autonomie.
L'inconvénient : renoncer à un certain confort, être capable d'accepter de réduire sa rémunération et son train de vie.

être très utile pour faire le point et orienter son choix : il permettra de déterminer s'il vaut mieux faire le dos rond et rester, suivre une formation complémentaire pour retrouver son employabilité ou décider de quitter l'entreprise et rebondir ailleurs."

PARTIR OU RESTER ?

"*Quarante ans est le bon âge pour bouger en externe*, estime Sylvie de Vésinne-Larüe. *À 50 ans, après plus de vingt ans passés dans la même entreprise, c'est beaucoup moins évident. Mais si votre groupe vous offre encore des opportunités de développement, il n'est pas forcément nécessaire de partir*", précise-t-elle. Il faut cependant être conscient que ce sera plus difficile ensuite et que vous risquez de "subir votre sort". Parfois, il faut prendre le risque d'aller chercher ailleurs un poste moins "glamour" mais plus valorisable à long terme, comme Hubert envisage de le faire : "*Je suis prêt à prendre le risque de bouger alors que tout va bien, juste parce que ce sera moins "franco-français". Je veux me reconnecter à l'international car le monde de demain est global. Dans quinze ans, si je veux reprendre une affaire par un LBO, je serai plus crédible si j'ai passé les années précédentes à chercher des marchés à l'export plutôt qu'à rester en France, à trouver de nouveaux clients en dehors de l'Hexagone.*"

De l'importance de miser sur la "bonne boîte" : rien ne sert d'être ultraperformant si on se retrouve associé à un groupe à la stratégie perdante. Il est donc toujours utile de sonder la vision de l'entreprise au moment de l'entretien d'embauche. La "bonne boîte", c'est aussi celle qui offre un terreau propice pour votre profil. **Igor, 42 ans,** qui travaille à la direction de la stratégie d'un grand groupe de l'industrie de défense, a conscience qu'il rencontrera tôt au tard un "plafond de verre" car il n'est pas ingénieur, contrairement à tous les membres du Comex. "*Je sais que c'est un facteur limitatif pour ma carrière. Par ailleurs, les RH de mon groupe ont du mal à concevoir des trajectoires professionnelles pour des profils autres qu'ingénieurs : elles sont incapables de répondre à mes demandes d'expatriation ou de formation. J'envisage depuis un an un EMBA et je me heurte à un mur d'incompréhension*", témoigne-t-il. Igor regrette aussi que peu d'organisations soient capables de prendre en compte le besoin d'engagement social et solidaire de leurs collaborateurs : "*Elles ne l'intègrent pas dans leur projet d'entreprise : c'est pourtant une corde sensible pour beaucoup de quadras, mais elle est totalement délaissée.*" Autant de motifs de démotivation qui mettent à mal la loyauté du collaborateur et peuvent lui donner envie d'aller voir ailleurs.

LES QUADRAS HEUREUX, ÇA EXISTE AUSSI

Attention cependant : la démotivation des quadras qui se sentent limités est loin d'être universelle. Certains arrivent sans questions aux postes-clés des grands groupes. Et nombre d'entre eux sont contents d'avoir atteint un certain "confort", l'assument et ne craignent pas pour leur poste, surtout s'ils sont dans

40 ANS ? C'EST LE BON ÂGE POUR BOUGER EN EXTERNE.

une logique "d'expert", qui pourra également leur permettre, au-delà de 50 ans, de devenir des mentors précieux pour les jeunes recrues du groupe, ou de rebondir ailleurs. **Adeline, 42 ans,** présente ainsi un parcours atypique : expatriée au long cours, devenue contrat local pour un grand groupe français implanté à l'étranger, elle gère son business de manière très autonome. "*Je sais que je suis dans une position de statu quo : je manque totalement de visibilité au siège, les RH de Paris ne m'appellent jamais ! Mais ça ne me gêne pas particulièrement : j'ai fait ma vie ici, j'ai une grande liberté d'action dans mon job, des responsabilités. Je travaille beaucoup mais je peux dégager du temps pour mes enfants si nécessaire. Et mon expertise est revendable ailleurs, je ne me sens pas du tout mariée à ce groupe.*"

Certains métiers parviennent aussi à captiver dans la durée, comme en témoigne Siân Feuillade de Reed Expositions France : "*Nous employons des cadres qui ont souvent plus de quinze à vingt ans d'ancienneté. Ils entrent souvent assez jeunes, grimpent les échelons en interne et finissent par accéder à des postes de direction de salon, en position de patrons d'une petite business unit. Certes, arrivés à ce niveau, ils ne peuvent pas tous progresser davantage. Mais ils jouissent d'une si large autonomie, leurs responsabilités sont tellement riches et variées et leur champ de compétences tellement vaste – gestion d'équipe, marketing, commercial – qu'ils y trouvent leur compte. Ce sont des mordus de leur métier !*" Et si le secret était non pas de viser toujours plus haut dans la pyramide hiérarchique, mais d'apprendre à évoluer différemment ?

Thierry, 41 ans, qui travaille à la direction financière d'un groupe de grande distribution, en est fermement convaincu : "*À 40 ans, on est plus réaliste qu'à 25, on se raconte moins d'histoires. Je sais que je ne deviendrai pas DAF du groupe, ce qui ne m'empêche pas de cultiver les opportunités de mobilité horizontale. Quand on a un peu de latitude dans son job, il faut en profiter pour consacrer 20 % de son temps à étudier des sujets qui nous intéressent, cela peut impacter très positivement sa carrière.*" Au même poste depuis quatre ans, Thierry essayait d'évoluer depuis un an, en vain : "*Sur les métiers traditionnels du groupe, on me préférait des gens ayant vingt-cinq ans d'expérience en interne.*" C'est en se positionnant sur une thématique inexplorée qu'il a fini par entrevoir une ouverture : "*J'ai proposé de créer un poste sur un sujet auquel je crois profondément, mais qui n'était pas encore traité dans l'entreprise.*" Tenace, Thierry a plaidé sa cause plusieurs mois, directement auprès de ses supérieurs, sans passer par la case RH… et a bon espoir de l'emporter.

SE PROJETER DANS LE "COUP D'APRÈS"

Igor, qui a travaillé plus de dix ans dans la fonction publique avant de rejoindre le monde de l'entreprise, a été frappé par "*l'extrême labilité des postes et des positionnements dans le privé : il faut toujours être en mouvement, ne jamais se satisfaire de ce qu'on a, se remettre en cause en permanence, être capable de se benchmarker par rapport à l'extérieur et savoir se projeter dans le coup d'après*". "*Cela demande de se dédoubler*, plaisante Patrick. *Car il faut travailler à la fois pour son entreprise et pour soi.*"

Pour "survivre" mais surtout "bien vivre" dans un grand groupe, il est donc essentiel de rester en éveil, à l'affût des opportunités, internes et externes, de cultiver son autonomie et son originalité, sans bien entendu oublier la dimension "plaisir". Car à 40 ans passés, il devient plus qu'urgent de faire ce que l'on aime. D'autant que, comme le souligne Sylvie de Vésinne-Larüe, nous serons sans doute amenés à travailler bien au-delà de l'âge actuel légal de la retraite : "*La quarantaine est le bon moment pour commencer à nous interroger sur notre "troisième vie professionnelle", de 55 à 70 ans : comment nous réinventerons-nous alors ?*" ●

LA STRATÉGIE DE L'INTREPRENEUR

Le pitch : proposer de créer puis de développer une nouvelle activité, un nouveau produit ou un nouveau service au sein de son groupe.
L'avantage : bénéficier de l'assise et du soutien de l'organisation tout en ayant l'autonomie d'un entrepreneur.
L'inconvénient : la difficulté à convaincre une hiérarchie opposée au risque du bien-fondé d'un projet novateur en période de crise.

RÉAGISSEZ À CET ARTICLE !

D'accord / Pas d'accord ? Rendez-vous sur notre site HECalumni.fr et sur le groupe LinkedIn d'HEC Alumni pour retrouver plus d'infos et nous faire part de vos expériences.

MON EXPERTISE EST REVENDABLE AILLEURS, JE NE ME SENS PAS DU TOUT MARIÉE À CE GROUPE.

LA QUARANTAINE AU FÉMININ

Quid des femmes au sein des grands groupes ? Dans la trentaine, la maternité freine trop souvent encore la progression de nombre d'entre elles. Et quand arrivent les promotions décisives de la quarantaine, elles ont un train de retard, difficile à rattraper : elles doivent faire à nouveau leurs preuves, alors que leurs collègues masculins investissent les sphères dirigeantes. Un décalage de timing que les RH pourraient prendre en compte en "relevant" l'âge des hauts potentiels au féminin, leur laissant ainsi leurs chances de briguer les plus hautes fonctions, même avec un temps de retard.